

За цитирање: Митрева, Е. Филипоски, О. (2012): ПРИМЕНА НА СТРАТЕГИЈАТА НА TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) ВО УНАПРЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГИТЕ ВО ТУРИЗМОТ, “Туризмот во Дојранскиот регион”, Дојран, 20.04.2012.

Елизабета Митрева, Оливер Филипоски

Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија,

Универзитет Гоце Делчев, Скопје

elizabetha.mitreva@ugd.edu.mk; elizabetha.mitreva@gmail.com

**ПРИМЕНА НА СТРАТЕГИЈАТА НА TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) ВО
УНАПРЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГИТЕ ВО ТУРИЗМОТ**

Апстракт

Новите светски трендови наметнуваат нов начин на размислување, работење и вклопување во новите текови на пазарната економија, со ориентација кон купувачот/ корисникот на услугата. Иако кај нас постојано се зборува за европски концепт на квалитетот на услугата, се нема сили тој вистински да се прифати и втемели во сите пори на туристичките компании. Македонските менаџери кои се борат со драматичниот пораст на сложените, технолошко, организациски и социјални проблеми, тешко можат да ги сфатат модерните трендови во развојот на менаџмент системот во услужната дејност темелен на концептот на тотален менаџмент со квалитет (Total Quality Management). Во време на голема конкуренција и присуство на многу ентитети на пазарот, мора да се зголеми акцентот на квалитетот на целокупното работење во туристичките и хотелските компании. На пазарот мора да се излезе со квалитетен производ/ услуга, со прифатлива цена и во договорениот рок. Потребата од прифаќање нова стратегија во проектирањето на менаџмент систем во македонските туристичките компании, темелена на TQM филозофијата, бара многу помалку пари и време, а може да има исти или поголеми ефекти од големите инвестиции во опрема.

Новата TQM стратегија кон квалитетот која се предлага во овој труд, за примена во туристичката и хотелската индустрија бара нови активности на полето на образованието на вработените, воведување стандардизација на сите процеси, воведување статистичка процесна контрола заради бездефектно работење, нов пристап во анализата на трошоците. Сето ова бара еден научен, методолошки, плански пристап, упорност и систематичност. Истовремено, тоа значи драстична промена во однесувањето на вработените, радикални промени во организационата поставеност, јасно дефинирање на правата, обврските и одговорноста на секој поединец.

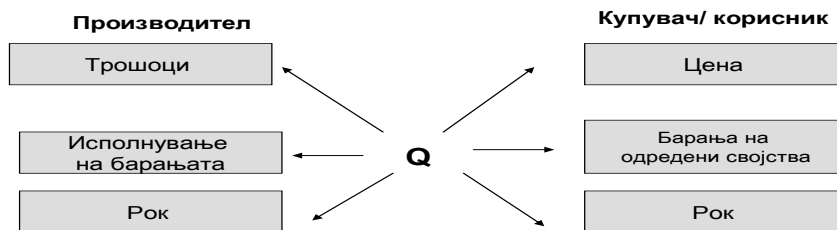
Клучни зборови: туристичката и хотелската индустрија, TQM стратегија, стандардизација, статистичка процесна контрола, образование и мотивација на вработените.

Вовед

Квалитетот на услугата како визија на иднината

Усогласеноста на индустрискиот развој со заштитата на светскиот мир, заштитата на животната околина и создавање општество од слободни и задоволни луѓе, може да се оствари само со унапредување на квалитетот на производите/ услугите. За квалитетот J. M. Јуран¹ ќе каже: “Може и да не се успее во бизнисот, иако имаме висок квалитет на производот/ услугата. Меѓутоа, не може да се води бизнис ако квалитетот е низок, освен акој некој има монопол на пазарот”. Меѓународниот туристички пазар повеќе не се освојува со ниски цени, туку со премногу висок квалитет, конкуретни цени и рок на испорака, сл.1.

¹ J. M. Juran, Made in U.S.A.: A renaissance in quality, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No 4, 42-50 (1993).



Сл. 1: Шема на поврзаност на квалитетот помеѓу производителот и корисникот

Од шемата се гледа дека квалитетот за производителот/ давателот на услуги значи усогласеност на производот/ услугата со постојните нормативи, договори, трошоци и време за изработка, додека за корисникот, квалитетот на услугата значи исполнување на барањата за одредени својства, прифатлива цена и рок на испорака. Освојувањето на пазарот со помош на квалитетот значи сигурен и долгорочен пласман на производите, што е и еден од основните елементи за опстанок на туристичките компании. Наместо царинските и административните бариери светскиот пазар ги поставува бариерите на квалитетот, за да се заштити од производи кои не ги задоволуваат утврдените технички прописи, како и да се заштити од неверливи доставувачи. На пазарот на Европската унија од 1996 година можат да влезат единствено организации кои:

- ги нудат своите производи кои имаат СЕ знак, што значи ги исполнуваат барањата по директивите на ЕУ во поглед на безбедноста, здравствената заштитата и животната средина;
- нудат производи/ услуги со атрактивен квалитет и иновативен карактер, што значи ги задоволуваат ЕУ стандардите и очекувањата на купувачот/ корисникот;
- имаат флексибилна и спрема купувачот максимално ориентирана организација, што значи дека имаат сертификати за систем за квалитет (QMS) по ISO 9000 и EMS по ISO 14000;
- ги оптимизираат своите трошоци, што значи дека имаат воспоставен процес на TQM.

Се поставува прашањето каде се наоѓаат македонските менаџери од туристичката и хотелската индустрија на тој пат?

Македонските менаџери постојано се ориентирани во правец на решавање на проблемите на неквалитетот на услугите. Меѓутоа, со самото решавање на проблемите, нивниот број не се намалува, туку зголемува, бидејќи со решавање на еден проблем се јавуваат нови. Проблемите во македонските компании се толку множени, да менаџерите и не гледаат друга можност од таа да гаснат пожар, наместо да управуваат со квалитетот. Традиционално, квалитетот во Македонија асоцира на зголемување на трошоците, на инвестициите, односно, со еден збор се смета дека квалитетот е скап. Но, оваа констатација мора да се замени со нова, каде квалитетот и трошоците не се конфликтни туку комплементарни цели. **Често поставувано прашање во туристичкиот сектор е: што е скапо во туристичките компании?** Скапи се:

- сите наши откази, пропусти, нерационалности, застои, грешки, рекламации...;
- се што не сме го направиле исправно од прв пат или
- тоа што требаше да го направиме, а не го сторивме.

Ако напорите за квалитет се дефинираат како оневозможување на појави на грешки, пропусти, застои, откази и др. тогаш трошоците инвестирани во тие напори се далеку помали од загубите кои би се јавиле без нив. Загубите се уште поголеми ако се додаде и неостварената добивка која можела да се постигне ако не дошло до грешки. Превентива, планирање, управување и подобрување се основни елементи на менаџментот на квалитет.

Во нашата земја голем број на компании сертифицираа систем за квалитет по ISO 9001, но и многу од нив не успеаја да го преживеат транзициониот период.

Иако постојано се зборува за европски концепт на квалитетот, се нема сили тој вистински да се прифати и втемели во сите пори на туристичките компании. Со години се зборува за стотина илјади страни на европски стандарди кои треба да се преведат, прилагодат, дадат на јавна расправа и се усвојат, но тој процес е сеуште во застој.

Растот е клучна стратегија на туристичките компании во 21 век. Стагнација и одржување на статични позиции за компаниите е невозможно, бидејќи тие кои не растат, почнуваат да се смалуваат. **Европски предвидувања за иднината се: целосна посветеност спрема: купувачот/ корисникот, вработените, доставувачите, партнерите, акционерите, животната околина и државата. Голем број европски земји ја усвоија TQM стратегијата која се темели врз претпоставката дека организацијата не може да опстане ако одржува статус -кво.** Бидејќи сè се менува околу неа, а одржувањето статус-кво значи нејзино слабеење.

Промените во околината и во самите организации од една страна, растот и развојот на организацијата од друга страна, можат да бидат комплементарни фактори доколку внатре во организацијата се воспостави динамичен процес на интерни промени, кои даваат одговор на надворешните промени и обезбедуваат пазарна конкуретност на организацијата. **Овој процес на интерни промени во организацијата, кои даваат ефективни одговори на надворешните промени се содржи во новата TQM стратегија.**

Во нашата земја голем број компании од туристичката и хотелската индустрија сертифицираа систем за квалитет, но нашите испитувања покажаа дека голем број компании само формално сертифицирале систем за обезбедување на квалитетот на производите /услугите, кои не ги исполнуваат барањата на ISO стандардите и немаат никакви придобивки од формалниот сертифициран систем за квалитет. Овие податоци наведуваат на фактот дека во македонските компании само формално се сертифицира системот за квалитет како потреба наметната од пазарот без желба суштински да се уреди фирмата, да се дефинираат обврските и одговорностите, да се унапреди квалитетот. Формалното сертифицирање на ISO 9001:2008 стандардите не ги донесува посакувани предности на пазарот, не ги исполнува барањата на ISO стандардите. Системот на квалитет, а посебно квалитетот на процесите, не треба да се гради на „безвоздушен“ простор, без воспоставен цврст и стабилен однос со основните цели на менаџментот и без голема упорност и истрајност на врвниот менаџмент.

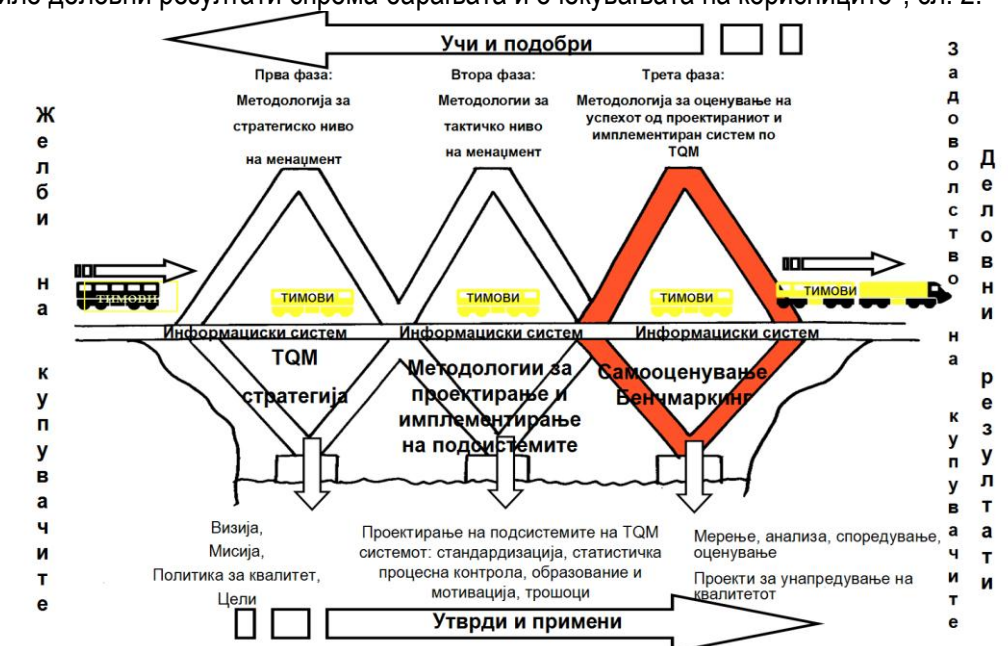
Македонските менаџери најчесто ги оценуваат пречките во процесот на воведување систем за квалитет како²:

- монополот на некои компании;
- стилот и културата на менаџментот;
- истакнување на специфичностите;
- склоност кон импровизации;
- мислењето дека секогаш за проблемите е крив некој друг;
- тврдењето дека системот на квалитет ја руши креативноста;
- мислењето дека квалитетот е скап и луксуз;
- мислењето дека квалитетот се обезбедува преку контрола;
- страв од промени - одржување статус – кво;
- менталитетот, мрзливоста и површноста - ние немаме време за тоа....

Но, за исполнување на светските и европските барања треба да се пристапи кон крупни промени во решавањето на проблемите, со нивна детална анализа. Сето ова не води кон примена на новата филозофија на тотален менаџмент со квалитетот (TQM). Во организациска структура, од една страна, лидерите се во улога на топ менаџмент и имаат задача да ја креираат: визијата, мисијата, политика на квалитет, стратегиските цели и плановите за остварување на тие цели, да обезбедат ресурси, како и методи и инструменти за операционализација на стратегијата, а од

² Е.Митрева, Интегрална методологија за проектирање и имплементација на TQM систем во компании, Бигос, Скопје, 2010

друга страна, лидерите се во улога на оперативен менаџмент и имаат задача да ги реализираат деловните процеси, користејќи ги ресурсите, како би се реализирале производите и би се оствариле деловни резултати спрема барањата и очекувањата на корисниците³, сл. 2.



Сл. 2: Примената на реинженерингот во туристичките компании

Успешност од проектирањето и имплементирањето на TQM системот може да се постигне само ако деловните процеси се проектираат и се реализираат со оптимално искористување на ресурсите, со цел работите да се извршат најдобро од прв пат, без дефекти, без загуби на време и на задоволство на сите корисници. За да се примени оваа стратегија во туристичкиот и хотелиерскиот сектор е потребен реинженеринг.

Зошто реинженеринг на туристичката и хотелската индустрија?

Потребата од реинженеринг може да се јави кај компании кои се во голема криза, или чувствуваат дека кризата брзо ќе дојде. Примената на реинженерингот е присутна и кај компании кои се во добра положба и имаат потенцијал за развој и раст, но и сакаат да се во тренд со потребите на глобалниот пазар.

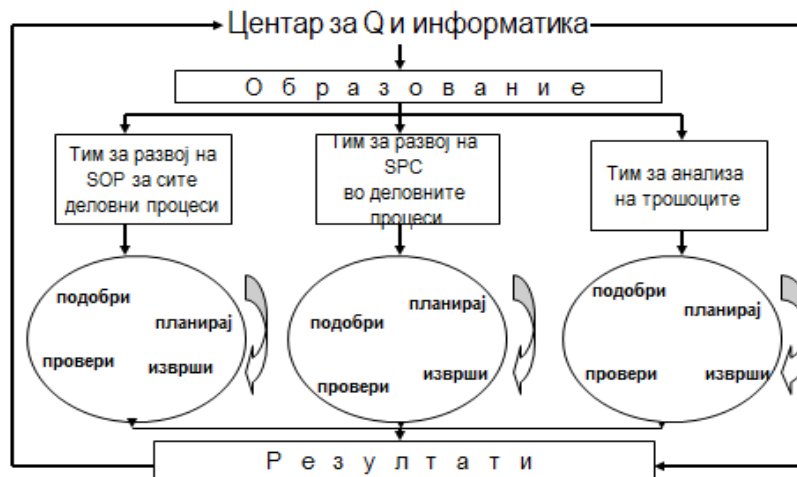
Ако топ менаџментот донесе одлука за радикален реинженеринг, се игнорира постоечката структура и одново се дефинираат деловните процеси. Со реинженерингот, купувачот/ корисникот е пред сè, а корисници можат да бидат и вработените внатре во компанијата (од други одделенија, служби, оддели и сл.). Со реинженерингот се постигнува тесна специјализација на работата и голема автономија во извршување на работите. Ако се донесе одлука за редизајн на деловните процеси, се прават мали подобрувања или модификација на веќе постоечките. Во продолжение следи предлог интегрална методологија за проектирање и имплементирање на систем со тотален менаџмент на квалитет (TQM) која може да се примени во македонските туристички компании.

ИНТЕГРАЛНА МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА СИСТЕМ СО ТОТАЛЕН МЕНАЏМЕНТ НА КВАЛИТЕТ (TQM) ВО ТУРИСТИЧКИ КОМПАНИИ

Секоја организација која се занимава со туризам и хотелиерство треба да ги развие дејностите на системот за квалитет, кој може да се претстави како „куќа на квалитетот“. Столбови на куќата за квалитет се: интерната стандардизација, методи и техники за бездефектно работење, образование и мотивација и трошоци. Во основа на „куќата на квалитет“ е мерењето, оценувањето, анализирањето и споредувањето на квалитетот/ неквалитетот.

³ Исто.

Не можеме да знаеме каков квалитет имаме ако не го мериме, да знаеме со што располагаме, што ни недостасува во работата за да ја оствариме нашата мисија и визија и каков рејтинг имаме во државата, регионот, во светот. Интензитетот и обемот на мерењето и контролата на својствата зависи од нивната важност за квалитетот и од нивната точност. Сите деловни процеси треба да се така организирани, да мерењето биде основа за оценување на остварениот квалитет и за споредување со она што требало да се направи по планот, сл. 3.



Сл. 3: Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM - систем во туристички компании⁴

Врвниот менаџмент е најодговорен во “куќата на квалитетот” и тој се “држи” на четирите столбови, кои се подсистеми од системот за управување со квалитет. За развојот на компанијата е задолжен и одговорен менаџментот, но и за квалитетот, исто така. Системот за квалитет е како мозаик, бара постојано ангажирање на голем број лица кои ги редат камчињата од мозаикот, а топ менаџментот е најодговорен за моделот на мозаикот и методите како тој се реди. Ако некој не знае да реди, треба да го научиме, а ако не сака, треба да го ослободиме, да го преместиме на друга работа, која ја сака и каде ќе го даде својот максимум.

Тек на процесот на проектирање и имплементирање на потсистемот на интерна стандардизација

Информациите и стандардите за квалитет се појдовна основа на развојот на квалитет. За остварување на добар систем за квалитет, неопходно е образование и обука на вработените за квалитетот, како и совладување на нови техники и методи за бездефектно работење.

Во оваа фаза од проектирањето на TQM системот се утврдуваат клучните деловни процеси и нивните подделови, така да стратегијата е сведена на препознатливи и секојдневни активности и функционалниот пристап е заменет со процесен. За таа цел, ни е потребен избор на тимови за проектирање на потсистемот за интерна стандардизација.

Текот на одвивање на процесот на проектирање и имплементирање на интерната стандардизација е даден на сл.4:

⁴ Е.Митрева, Интегрална методологија за проектирање и имплементација на TQM систем во компании, Бигос, Скопје, 2010



Сл. 4:Тек на процесот на проектирање и имплементирање на потсистемот на интерна стандардизација

Во одвивањето на процесот на проектирање на потсистемот на интерна стандардизација се користи QC-CE моделот во управувањето со квалитетот како комбинацијата на QC-концептот (Quality circle) и CE-пристапот (Cause and Effect).

Основа на QC - концептот е Deming -ов круг⁵ која филозофија се темели на кружниот тек: планирај-изврши-провери-корегирај. Секоја активност треба да биде испланирана детално. Оваа активност вака испланирана треба да се спроведе, а добиените резултати треба да се проверат, дали се такви како што се очекуваат. Доколку не се, мора да се преземат корективни активности кои се внесуваат во првата активност - планирањето. Тогаш кругот одново почнува да се врти.

Основа на QC - концептот е Deming -ов круг, а CE - пристапот (причини и последици) е најпогоден за опфаќање на сите елементи и фактори кои се битни за извршување на секоја задача од системот. Дијаграмот CE (причини-последици) овозможува да се земат во предвид сите влијанија за извршување на задачата и тоа: Што? Кој? Кога? Како? Каде? Кому? одговара во функционирањето на системот на квалитет, сл.5. Стандардот треба да одговори на прашањата:

- Кога?
- Што?
- Каде?
- Зошто?
- Кој?
- Како?

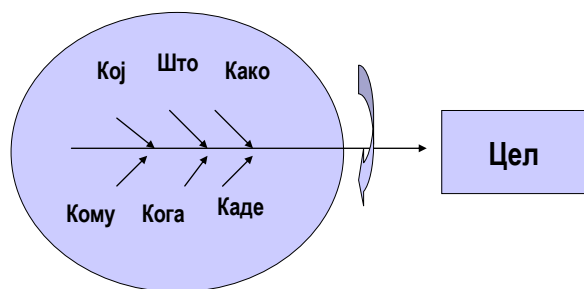


Сл. 5: Дијаграмот CE (причини-последици)

Комбинацијата на QC-концептот (Quality circle) и CE-пристапот (Cause and Effect) го дава QC-CE моделот⁶ за квалитет, сл. 6.

⁵ E. W. Deming, *Kako izaći iz krize*, PS Grmeč, Beograd, 1996, str. 30.

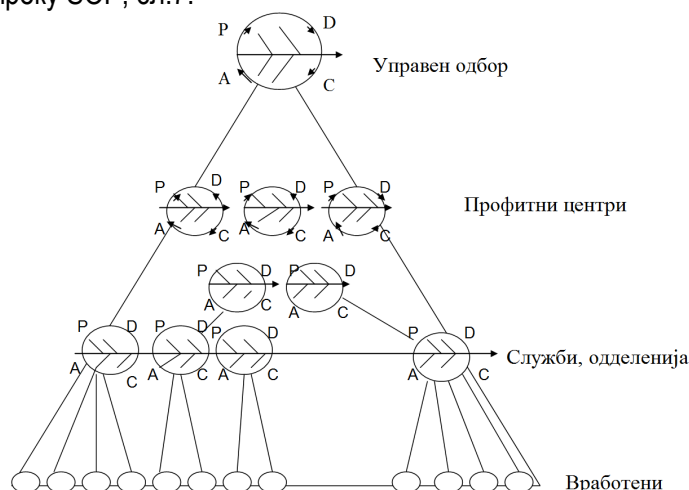
⁶ B. Чепујноска, *Манаџмент на квалитет –теорија, наука и практика*, Технолошко – Металуршки факултет, Скопје, 2009.



Сл.6: QC-CE моделот

Добиениот QC-CE модел, е применлив за извршување на сите активности во сите сегменти на туристичката компанија, без разлика на специфичноста во работата. Тоа значи, **точно дефинирање на секое работно место, при што е одговорено на прашањата кои, што, каде, кога, зошто, како ќе бидат одговорени.** Преку QC-CE моделот за квалитет се дефинираат обврските и одговорностите. На тој начин се создаваат правила на однесување и се постигнуваат добри меѓучовечки односи.

QC-CE моделот овозможува постојани подобрувања што е основа на филозофијата за тотално управување со квалитет (TQM). На ваков начин се стандардизираат сите деловни процеси во туристичката компанија, преку SOP, сл.7.



Сл.7: QC-CE пирамида модел за тотален менаџмент на квалитет

Кога **Deming -ов круг** ќе се вгради во секоја функција во туристичката компанија ќе се дојде до спиралата на квалитет, која може да се објасни со: кружно поврзување на сите функции во претпријатието, при што секоја функција се остварува со дефинираниот квалитет. Спиралата на квалитет е база на системот на интегрално управување со квалитет, кој е воведен во секој сектор од претпријатието и покрај разновидниот карактер на деловните процеси, сл.9.

Во оваа спирала од посебно значење ќе биде повратната информација во поглед да се евидентира и елиминира причината за грешка. Ваквиот стил на работа е суштина во политиката на ЗЕРО – дефект, рекламација, поплака.

Тек на процесот на проектирање и имплементирање на потсистемот на методите и техниките на квалитет

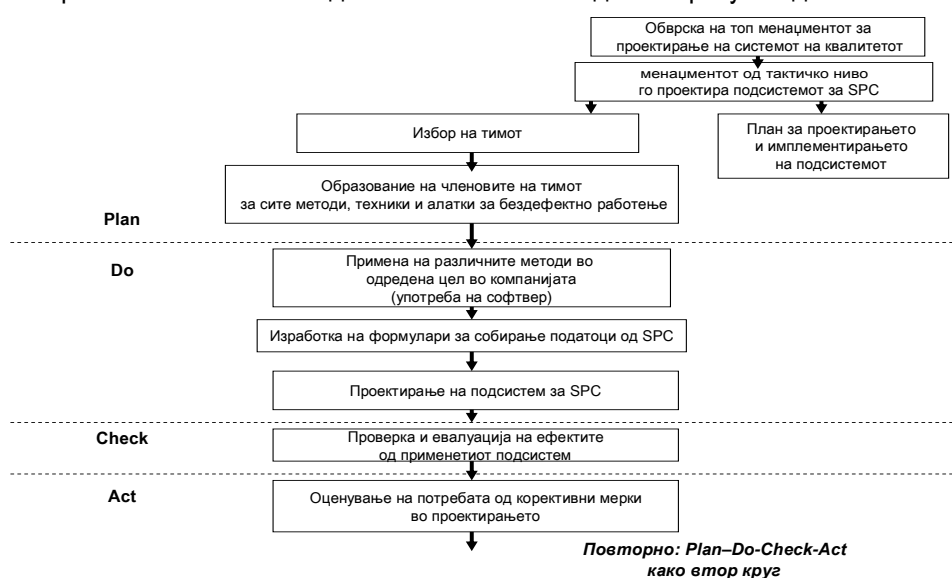
Секое претпријатие при своето работење се ориентира кон еден оптимален квалитет на производите и услугите. При тоа се мисли на квалитетот што ги задоволува барањата на купувачот и можноста тој да го плати. Денес, се јавуваат грешки и дефекти кои купувачот не е

спремен да ги плати, со што производителот трпи загуби. Обезбедувањето квалитет во компаниите е сврзано не само со работа на луѓето, туку и со машините, технологијата на производните процеси и др., па затоа е неопходна и контрола со која ќе се оценува стабилноста и способноста на производните процеси. Има различни видови методи и техники за бездефектно работење кои би можеле да се применат:

- методи за откривање на местото каде се случуваат најголем број (процент) дефекти;
- методи за откривање на причините за создавање дефекти;
- методи за следење на текот на процесите;
- методи за донесување одлуки;
- методи за оценување на стабилноста и способноста на процесите;
- методи за оцена на зависноста помеѓу својствата;
- методи за оцена на дисперзијата на својствата и др.

При проектирањето на стандардните оперативни процедури мора се примени соодветна методологија за методите и техниките на статистичката процесна контрола за бездефектно производство и методологија за оптимизирање на трошоците. Со дефинирање на обврските и одговорностите на вработените преку SOP (стандардни оперативни постапки), му се дава можност на секој вработен да учествува во решавањето на проблемите кои се воочливи после мерењата на одредени својства со успешна примена на статистичка процесна контрола (SPC).

На таков начин се зголемува и способноста на вработените во решавањето на проблемите. Секој вработен е обучен да ги примени методите и техниките за бездефектно работење, што е многу битно за компаниите, бидејќи во секојдневното работење секој се среќава со проблеми, кои треба брзо и ефикасно да се решат, а со тоа се зголемува можноста за напредок на компанијата во целина. Компаниите кои ги применуваат методите и техниките за бездефектно работење постигнале подигање на нивото на квалитетот во сите деловни процеси, намалување на сите видови трошоци, намалување на цената на производите, создавање доверба кај купувачите/ корисниците, подигнување на знаењето кај вработените. Истовремено овие компании покажуваат зголемена мотивираност на нивните вработени, зголемена продуктивност, како и присуство на повеќе пазари. Самиот тек на градење на потсистемот на статистичка процесна контрола како потсистет од TQM системот се одвива преку следниве активности, сл.8:



Сл. 8: Тек на процесот на проектирање на потсистемот на SPC

Методологијата за статистичка процесна контрола како дел од TQM системот има и повратна врска како резултат од неопходноста од перманентно унапредување на деловните процеси. Со повторување или спирално повторување на ваквите циклуси, ќе се видат придобивките од

примената, со што се менува и организационата култура кон ваквите иницијативи и претставува поттик кон повисоки цели на совршеност.

Примената на новата филозофија на тотално управување со квалитетот - TQM (Total Quality Management), е сврзана со избор на соодветни луѓе за реализација на сите дејности, согласно образованието, мотивацијата и способноста на вработените. За обезбедување и унапредување на квалитетот, вработените *треба да бидат мотивирани*, да бидат привлечени, а не присилени да ја извршуваат работата за која се задолжени. Мотивацијата е процес во кој учествуваат мотиваторите и луѓето што треба да се мотивираат. При изнаоѓање на мотивационите активности и нивно спроведување најголема улога има топ менаџментот.

Она што треба да го направат менаџерските тимови е, да ги прифатат промените и што поскоро да се вклучат во тековите на пазарното работење, во кое квалитетот е главен предуслов за освојување на купувачите. Развојот на тимската работа бара трпеливост и долготрајно негување на процесите за добивање долгорочни резултати. Желбата на раководниот тим за брзи резултати и нивно форсирање, ја угушува тимската работа и сето тоа доведува до незадоволство на членовите на тимовите, кои совесно и одговорно ја прифатиле задачата.

Можноста за покреативно работење, давање стручен придонес, почитување на личното мислење и ставови, чувството на ангажираност во управувањето на претпријатието, заедничкиот дух да се успее, се елементи на тимско работење кои ќе придонесат кон развој на меѓусебната доверба и почит, посветеност, отвореност, трпеливост и лојалност на еден спрема друг и лојалност спрема претпријатието.

Правилата на тимската работа кои се однесуваат на почитување на личностите, карактерите, искуствата, знаењето, ќе доведат до опуштена атмосфера, конструктивен конфликт, креативна тензија и ентузијазам и ќе овозможат новиот пристап кон квалитетот да биде примарен и вграден во секој сегмент на функционирање на претпријатијата, а со тоа и можност за воведување на многу нови елементи кои досега ги немало.

Заклучок

Менаџерскиот кадар во претпријатието со својата добра волја и упорност треба да ги вклучи сопствените човечки ресурси, со формирање тимови од сите профили, интегрирајќи ги нивните знаења за да се постигне целосно владеење со квалитетот во сите процеси на претпријатијата, при најмали трошоци на работење.

На ваков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните дефекти, навреме да се елиминираат проблемите, со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба, со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност спрема клиентот, вработените, околина и Државата. Сепак, овој аспект не е доволен да се оствари целта на организацијата, а тоа е нејзиниот стремеж кон совршеност. **Она што не очекува во иднината** би требало да ги обедини совршеноста и одржливиот развој на компанијата со друштвото и околината за остварување на целите: за квалитет на живеење на сите граѓани и идни генерации. Одговорноста на организацијата е да оделува дел од профитот кој ќе го вложува во развој на производот и производниот процес, сè со цел да се исполнат барањата кои ги поставува општеството, во поглед на заштитата на животната средина, заштитата на здравјето на луѓето и безбедноста на производот при употреба.

Литература

1. J. M. Juran, Made in U.S.A.: A renaissance in quality, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No 4, 42-50 (1993).
2. Е. Митрева, Интегрална методологија за проектирање и имплементација на TQM систем во компании, Бигос, Скопје, 2010
3. E. W. Deming, *Kako izaći iz krize*, PS Grmeč, Beograd, 1996, str. 30.
4. В. Чепујноска, *Манаџмент на квалитет* –теорија, наука и практика, Технолошко – Металуршки факултет, Скопје, 2009.

5. Besterfield, D., (1994). *Quality control*, 4th edition, Prentice Hall, 1994, pp.98
6. Flood, R. L., *Beyond TQM*, John Wiley and Sons, 1993, pp.55
7. Wong, A., Fung, P., Total quality management in the construction industry in Hong Kong: a supply chain management perspective, *Total Quality Management*, Vol. 10, No.2, 1999, 199-208.
8. Kanji, G., Wong, A., Business Excellence model for supply chain management, *Total Quality Management*, Vol. 10, No.8, 1999, 1147-1168.
9. Genna, A., Suppliers are key to giving customers what they want, *Purchasing*, 123, 1997, 33-34.
10. Dyer, J., Ouchi, W., Japanese-style partnerships: Giving company a competitive edge, *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, 1993, 51-63.
11. Easton, G., The 1993 State of U.S. total quality management: A Baldrige examiner's erspective", *California Management Review*, Vol. 35, 1993, 32-54.
12. Wong, A., Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction, *Total Quality Management*, Vol. 11, NOS. 4/5 & 6, 2000, 427-432.